# 生产主管年度工作总结

来源：网络 作者：月落乌啼 更新时间：2024-06-05

*第一篇：生产主管年度工作总结年终工作总结指的是对过去的一年某一时期或某项工作的成绩、经验和存在的问题的总回顾、评价和结论。它是推动工作前进的重要依据，是寻找工作规律的重要手段，是培养、提高工作能力的重要途径，是团结群众争取领导支持的好渠道...*

**第一篇：生产主管年度工作总结**

年终工作总结指的是对过去的一年某一时期或某项工作的成绩、经验和存在的问题的总回顾、评价和结论。它是推动工作前进的重要依据，是寻找工作规律的重要手段，是培养、提高工作能力的重要途径，是团结群众争取领导支持的好渠道。

年终工作总结、述职报告等相关内容，为生产部进行年终工作总结提供参考。

一、工作业绩 1．生产方面 1).产量：生产部在公司领导的指示和马副总的引导下，各车间团结努力配合, 生产部门力挑重担，在公司产品型号多变、批量小、技术资料不完善的情况下，进行了一些工艺上的新摸索与试验，克服了材料质量波动，客户质量标准大幅提高、订单交期紧且不稳定等困难，共完成销售订单724单(见附表一)。月 份 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月11月 12月 合计 66 13 20 98 97 55 77 63 80 58 72 75 774 订单量

表一 销售订单完成统计表 2）.销售计划完成：人们经常说“顾客是上帝”，要满足顾客的要求，光有良好的产品质量和优惠的价格还远远不够，还需要交期作保证；尤其是我公司生产的大部分配件都是销于国内市场情况下，因此生产部合理调整生产计划，生管排出《周生产计划表》，车间排出《日生产流程表》，每天完成《生产日报表》的统计，经常协调沟通,有效地控制生产进度，利用有限资源，克服订单数量小，颜色规格多等客观因素，加班加点,及时满足客户交期.为提高客户对公司的信誉度打下了良好的基础。从4月-12月统计，生产部销计划完成及时率平均90.5%(见附表二)。

表二 销信计划完成及时率

月份 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月平均 完成率

/ / / 95% 94.6% 96.7% 97.5% 96.5% 83.7% 87% 85%78.5% 90．5% 2．产品质量方面 1）产品质量是公司生存和发展的基础，因此保证产品质量，满足客户要求是我们生产控制的基础工作，从本人4月份起担任生产主管期间，除了对生产计划的的编排和物料的管控工作，同时参与对产品质量的管理监督工作，积极配合品质部和技术部处理现场中出现的质量事故，改进一些生产工序以保证产品质量，例：注塑生产有表面易划伤的半成品要求车间在生产时改用周转箱装、制定了注塑机操作规范、配合技术部对《注塑生产工艺表》的编制、编制了可调试/双层卷帘作业指导书等，做到每月成品入库合率在99%以上。3．设备管理方面

有句土话叫“人强敌不过家伙硬”，意思是无论人的能力有多强也敌不过先进的武器；我们生产中也是同样的道理，好的设备不但能生产出保质的产品，同时还能提高生产效率。在过去的一年里，公司各种生产设备运转完好率达到95%，虽然我司很多注塑设备都使用时间比较长，一些相关设备比较陈旧，但在设备组的精心维护下，尚未出现一起因设备原因影响生产的事故，故障率较低。但我们的设备维护还是按照iso90001设备维护保养的相关文件进行定期检修保养，全年安排且有相应的文件记录，有力地保障了设备的正常运转，进而确保了生产运行的稳定。4.员工管理

员工是公司的财富，是生产任务完成的保证，优秀的员工能为公司创造出更高的价值；由于我们是订单式生产模式，订单任务的连续性不稳定和管理人员变动，导致生产线员工极不稳定、这无疑给生产管理带来极大压力，但就在这样的压力推动下，本部门各车间主管还是坚定地进行员工岗前岗中培训，经常做思想工作沟通，保证新进员工的顺利进入岗位角色，做到基本胜任轮换岗位工作，保证我们的生产任务能顺利完成。5.安全生产方面

在过去的一年里，生产部门将安全生产纳入日常的管理工作之中，做到随时对各车间员工进行安全知识的教育，并监督检查及时消除各车间存在的安全隐患，保证了生产车间的有序运行，但我们的工作还做的不够，导致全年共发生了3起人身伤害事故。6.现场管理 2024年生产部在iso9001的推动下，配合公司“6s小组”积极狠抓现场管理工作，车间现场环境干净整洁在去年基础上有明显的提高。主要改变有：对半成品和成品仓库进行了整体规划；对所有仓库和车间现场的区域化分归类，以

及设备工具等都制作了相应的标识牌并粘贴；车间进行了电路整改，新添一些相关的工具拉车；配合“6s”检查小组做好每日检查和先进评选工作。

二．存在问题及改善措施

生产部门在过去的一年里虽然做了很多的工作，也取得了一定的成绩，但也还存在较多的问题，主要有以下三方面： 1）.生产方面：通过对全年工作数据统计和分析，生产部在生产控制过程中还存在以下几个问题：

①生产计划的合理性：虽编排了《周生产计划表》，但还缺少一些数据依据，缺少比较准确的生产产能和产量评估，很多都是靠个人经验在编排，无法给车间明确准确的生产任务完成时间，这给生产任务的完成和车间现场管理造成了一定的影响。

②外购物料到位不及时：据不完全统计，生产部没有及时完成销售计划的原因比例60%与物料到位有关，虽然要求采购编排了《采购计划》，但由于对供应商情况的不掌握导致物料不能及时到位。

③生产工艺的标准和革新：产品的组装没有完整的作业指导书和操作标准，造成生产现场混乱和工时浪费。2024年我们现场生产工艺上的改革基本为0。都是在按照过去的习惯操作方式在安排生产，在时代变化、科技技术革新如飞的今天，我感叹我们的革新思维真的out了..④生产设备能力不足：我司现有的22台注塑机，大多数使用的年限都已比较长，功能和性能都不很稳定，有的基本无法使用，导致一些产品只能在指定的1台或2台机上生产，这给生产上带了很大的压力，若遇此类产品不同客户同时下单量较大，就无法满足客户交期。比如拉珠、距离片等。

⑤人员流动性大：由于公司是订单生产模式，生产任务不充分，导致人员流动

性比较大，闲时员工没活做，忙时员工又不够。其次就是车间员工的薪资管理也存在一些问题，不透明化和公开化。再有注塑车间的班次安排不够人性化，我个人分析总结，四六制的排班方式是注塑工难招的主要原因之一。

针对以上相关问题，2024年，生产部首先将从生管开始改善：所有订单下发都会有《物料分析表》下发到相关部门，在物料分析表上会注明上线日期和完成日期，同时还分成品和半成品排出周计划，尽量努力做到日计划或3日内计划。其次是要求采购加强对物料到位及时率的管理。再次是采取一些相应措施，鼓励员工多提出工艺改进建议，完善产品定额管理，保证员工的稳定性。2）质量管理方面：虽公司在2024年11月成功通iso认证，但从生产过程中时常发现的一些问题来看，我们在质量管理上还存在相当大的问题：

①员工质量意识淡薄：目前部分员工身上还存在质量事不关己，漠然置之的态度，只顾产量不管质量的生产现象；这与员工质量意识的培养，树立质量危机感，落实产品质量责任制做得不好有关，虽我们制定了《质量经济责任制》，但执行力度不够，实施不到位也有很大的关系。

②缺乏全员参与质量管理理念：我们现在缺乏的就是全员参与的质量意识，还存在产品质量是检验出来的，不是生产出来的错误观念，把质量问题都往品管和技术部门推，出了问题没有及时分析原因和找出解决方法，确先推卸责任。有时会出现一个真空地带，谁都管谁都不管的局面，而且在有的时候，生产现场有管而执行不到位的现象。我个人感觉，产品质量若光靠某个部门，想做到尽善尽美是不可能的，它需要我们全体员工以及各级管理人员的积极配合和参与，没有员工的配合和管理人员的齐抓共管是完成不了的。

③缺乏质量记录控制：产品在整个制造过程中，如何完整记录产品过程质量状态显得尤为重要，如果有了完善的质量记录，它将为产品设计更改、技术分析、篇二：2024年生产部经理年终总结

生产部经理年终工作总结及年后计划：

尊敬的总经理、辛勤的管理人员、各位主管、各位员工大家好！

今天我非常荣幸受公司的委托作年度生产总结报告。现就去年的工作总结如下：

去年是我们公司具有挑战性的一年，在承受多方面的压力。在各外协单位的支持下，在总经理的领导下，在在座各位主管、员工的共同努力下完成了公司的各项工作。为此，我代表公司向大家表示衷心的感谢！

下面就2024年11月至今的工作情况我向大家报告如下

1、去年我们在总经理的带领下，在平稳过渡中完成了生产部人事结构改革、生产流程改革、品质监控和车间环境的改善。

2、工价问题基本上我们做到在合乎情理之中，坚持以人为本、定点定量、确保工人日工资达到要求标准、员工薪金进一步提高。促进了员工之间相互帮助，自由竞争、共同进步。

3、生产数量上也有较大的增长率，在车间各主管的精心管理下，月产量提升幅度较大，产品质量有了提高。

４、规范管理，日日提升。生产例会的准时召开、建立各部门的培训例会制度，给管理人员的一个沟通、协调、学习的机会。并及时掌握车间人员、机械设备、品质、卫生、产能等主要生产要素的具体情况，反馈上报总经理，给予处理意见并协助处理。

总结了过去好的一面，其实我们也存在很多不足。从各个部门也能发现，产品质量不过关、节约意识差、纪律性薄弱，还有很多没按照公司制度去做。有很多待去改善和完善的地方。

明年我们的管理将从以下几方面着手，使其进一步完善：

一、现场5s管理

全年班组按照5s管理的要求，持续不断的对现场进行改善和提升。①车间生产线由于流动性大，不易控制，为此，流水线利用业余时间每月至少2次以上的整顿。

②制作各种适宜的标语，美化现场环境；创造一个舒适的生产环境。

③实施5s管理看板的更新，使其更具实效性；

二、成本控制与改善

1、成本管理改善

对各项成本指标进行了修订，加强漏包、溜包，皱包、挂烂包等控制。为了让成本更具可控化，班组将成本指标分解到个人，让组员都参与到成本管理中去，建立成本目视管理看板，实施岗位成本投入产出报表。

2、做好节约、消耗控制

培养员工节约意识，减少浪费。要求从小事、实际做起、提高资源的有效利用。

三、产品质量与工艺管理

1、质量管理

质量缺陷有反复现象，控制手段有待提高，方法需要改进；为此要加强质量控制，做好不良品统计。做好成品检验工作，做好抽检、巡检工作，加大成品出库产品的质量控制。还要提高生产部门的监督、检查力度，充分发挥其主导作用。此外，加强品检队伍素质的培养，给生产部的员工一个奖罚权利和责任，从而完善我们的品控管理制度。

2、工艺管理

①为适应生产的需要，做到工艺的及时调整与更新，做好生产工艺作业指导书。②班组明晰工艺流程，开展工序之间质量承诺和服务活动。

四、安全生产、设备维护与宿舍管理

1、安全管理

加强员工的安全意识，目的是想以此杜绝人的不安全行为、环境的不安全因素、物的不安全状态，以避免安全事故的发生，为此，车间将开展了形式多样的安全活动，2、设备、工装、完成部分工位工器具的改造与更新。车间加强统一化、一体化要求，及时做好员工工装后勤服务工作。

3、宿舍管理

对员工的宿舍进行调整，为了迎按新员工的到来，我们将加强宿舍基础设施建设，给员工创造一个舒适的生活环境。

五、组织建设

1、制度完善

围绕精益创建的含盖内容，建立健全班组各项管理制度，形成班组制度文件汇编。设定明确的质量、安全目标和信得过内容。从产能、质量、损耗三项中继续完善生产工价，使工价更加合理，进一步完善计件人员的改革，能计件的尽量计件制，不能计件的，尽可能量化或保底计时制。此外，做好各部门和员工的绩效奖励制度。

2、精益推进

班组从明年开始，进行精益班组的创建。班组实行月度计划、总结制，围绕“精益”二字，在生产、质量、工艺、培训、安全、设备、成本、物流、学习型组织建设等方面要不断创新、改善，力求信息传递简便化、准确化、扩大化。抓好车间一线管理的管理水平，从识人、知人、用人、育人、留人做好开展各类的培训活动，到明年上半年管理提升到一个新的水平。

生产主管管理规范化，主要是从物料的领用制单、生产制单、生产产出看板制单、不良统计制单的统一化。

六、岗位技能和学习型团队建设

为了营造学习的氛围，加强岗位培训、5s 学习，操作技能、工艺学习。以适应生产的需要。

以上几方面将是生产部2024年实现基础管理提升的主要内容，我们将全面组织学习，以提高生产效率、降低浪费、提升质量效益、增强个人和组织适应性为主要目标，充分挖掘全体组员的潜能，实现团队综合素质、管理水平和劳动价值的提升。

各位同事、各位员工，路漫漫其修远兮。希望20１4年我们在新的一年里 ；改变思想，转变观念，立足本职，认真工作。有新的希望、新的进步。我们有决心、有信心在20１4使生产部的各项管理工作再创新佳绩，为公司的改革与发展做出应有的贡献！在此，预祝全体员工新年快乐，身体健康，工作顺利！

谢谢大家！篇三：生产主管年度工作总结报告

年度工作总结 篇四：生产主管年度工作总结(上传版)20xx年度工作总结与20xx年工作计划 2024年已经过去，回首我到xx公司担任主管的八个月的点点滴滴，首先我要感谢的是公司领导对我的信任和支持，还要感谢公司各位同仁对我的帮助和大力支持。在这八个月里，我学会了很多东西，也从具体的工作实践当中认识到自身的不足，在此，浅谈一些体会与收获。

一、必须要融入公司文化 1.产品的生产流程认知

开始到公司上班时，我努力学习公司产品相关的生产流程，在生产管理方面我曾尝试套用以前公司的生产模式针对生产部的生产流程进行改造，后来在具体的生产作业实施中我发现必须得依据公司生产部的实际情况安排生产。我认识到我们公司不同于我之前所在的工厂，之前的工厂属于劳动密集型的制造企业，已形成大规模的集群化标准化生产模式，每个人所承担的动作都是非常简单易懂的动作，而我们工厂报警器的生产过程则更注重于技术，参与生产作业的人必须得对整个产品的工艺流程有个系统的清晰的了解才可以进行作业，每个人力都得到了最大的利用。2.人员管理方面

我初到公司时与一些员工发生了一些争执，那是我在以前的工厂里面的习惯造成的，因工厂管理模式的不同，大型的工厂对每个入职的人员已经都会做系统的岗前培训，因此在以后的管理过程中，管理起来也比较顺手，生产需要的员工应该具备以下特点：服从性、责任心、细心、合作、遵守纪律、具备基本的常识、肯学习新东西、头脑灵活具备基本的理解能力，而我们公司生产部的员工在入职后没有接受过相关的岗前培训，而我又用以往惯用的管理方法进行管理，我因员工达不到我的要求而恼火，员工因我不能体谅他们而不满。后来我调整了工作方式，对现有的员工进行工作教导并且及时的与员工沟通，去了解员工的心态，在日常生产中灌输我的管理思想与公司的企业文化，取得对方的赞同与肯定。以后的管理过程中双方的争执得到了妥善解决。生产部人员的频繁流失是一件令我非常头痛的问题，这也是我在日常工作的着力解决的问题，人员的流失会对生产部的日常造成强大的冲击，老员工不断流失，新员工在短时间内无法达到技能要求，这也生产就脱节了，长期下去，产品的生产将一直因人力无法稳定的问题而停滞。因此，我千方百计的为生产部的员工争取更多的福利，目的很明显，就是想留住人，使员工能够长期的为公司服务。3.产品品质管理方面

这也是我到公司的工作重点，从产品的进料，到产品的生产及出库。这都是需要进行管控的，我也亲自见证了生产部从一开始的使用放大镜进行pcb电路板的进料检验，到现在用万用表检测电子元件的特性并作相关的进货验证记录，从产品的生产过程中没有记录，到现在记录每一笔特性值。产品的品质管理已经由一开始没有实际操作到现在的有实际操作并且向流程逐渐规范的转变，我已经全面的参与到产品的品质管理当中，并且也深深的感受到产品的品质管控对生产部产品生产的重要性。

二、必须要清醒的认识到自身不足

“人就这么多，事还是那些事，但是事情还是必须得做，怎么办？那就是每个人都得参与做事！”

这是x副总经常教导我们的一句话，我把这句话深深的记在了心底。说实话，我以前会抱怨生产部的人不会做事，生产部的人不够等，后来我深刻的认识到自己的错误，不能总是把抱怨挂在嘴边，碰到事情首先要想我能做什么，而不是有什么人能给我做，我必须要根据公司的实际情况去实施，而不是空想不现实的事情。

不能让公司适应我，而是我要适应公司，眼高手低，是我目前的实际写照。我必须得放下身段，要切实参与到产品的实际生产中，到这里我又想起xxx常跟我提的那句话“没有参与实际生产，不了解生产流程，就没有发言权！”

在此我要衷心的感谢xxx对我的教导，他教给了我很多做人做事的道理。

因此，后续针对产品生产过程中出现的问题与挑战，以积极的认真负责的态度去处理每一件事情，碰到不懂的问题要及时向xx及其他同事虚心请教，努力弥补自身的技术缺陷，不抱怨，不退缩，不敷衍塞责！

我已清醒的认识到自己在产品的实际生产操作方面欠缺，针对这一缺陷，我已下定决心，决心深入生产实践当中，埋头苦干，勤加练习，多虚心请教，以提高自身的动手能力。

三、必须要增强执行力建设

针对生产部的工作执行力我在有以下认知： 1.公司针对产品制定了清楚的作业流程，而员工在作业过程中却不断出错，不良率居高不下，而我们却不以为然，即使改善也效果甚微。2.3.不断的构想新的管理方案和尝试新模式，然而总是议而不决，决而不行，行而不果。各级的人员清楚自己的职责，但是仍然请我出面解决问题，导致我忙得一塌糊涂，但是请我解决问题的人却是无所事事。4.5.人员工作情绪低落，做事有抵触情绪，效率偏低，导致公司的规章制度无法有效贯彻

员工不会做我所期望的事，只会做我要检查的事。

生产部执行力不强我认为有以下几点原因： 1.缺乏将工作分解和汇总的好方法，目标效能缺失 2.缺乏监督组织(品管部)和有效的监督方法 3.生产部的管理制度不够严谨或不太符合工厂生产的实际 4.管理干部的懈怠，不能常抓不懈，持之以恒，权责体系存在漏洞 5.执行过程过于复杂繁琐或执行过程不合理，缺乏有效的奖惩措施 abb公司董事长巴巴维克说：“任何事业的成功都是5%正确的战略决策加上95%的高效执行。

因此通过我在xx八个月的工作实践，我认为生产部的工作甚至整个整个公司而言，加强部门与团队的执行力建设是势在必行！

以上几点是我xx年的工作总结与体会，我认为我有很多的不足与亟待改进的地方，我会反思检讨总

结，在接下来的工作中，提高自身素养与动手能力，全力以赴的去对待每件事情，从细节做起，脚踏实地，一件一件的落实，用生产部的实际改善来证明自己！以不辜负公司领导对我的期望！20xx年工作计划

针对已经到来的20xx年，我将以港华考察时所提出的八点建议为重点开展工作，根据自身的能力，我的计划如下： 2.3.4.5.产品的可追溯性管理 规范产品的生产流程，完善产品的作业指导书（sop），对工厂的产品生产进行标准化改造 仓库的物料分类与存放标准，仓库先进先出原则的确立与实施 产品生产能力的提升，生产计划的科学性与合理性 产品品质管控的加强，规范品质管理手法，提升部门品质管理能力，关键控制点的质量管控，部门员工全面品质意识的培训 6.7.新进人员的岗前培训，人员的在职培训，工作教导法则的实施 部门执行力的提升，团队精神培养与执行力 以上七点为新的一年我所要实施的项目，新的一年，新的挑战，生产部的整顿与改善也必然会进行，这需要信心，耐心与恒心！我对公司充满信心！对本部门的员工也充满信心！最后真心祝愿我们公司在新的一年里，业绩不断增加，公司规模取得大的进展，在公司的每一位同仁都能有大的收获！

生产部：xxx 20xx-xx-xx篇五：生产主管年度工作总结暨下年工作计划

生产主管年度工作总结暨下年工作计划 2024 年工作总结暨2024 年工作计划 二零零六年，是行业大风浪的一年，也是公司奋进拼搏的一年。铝价一直波动不稳，在公司领导的正确运筹抉择与领导下，积极能动地调整运营状态，改变经营策略，虽遭遇劣境，但却稳稳地站住脚跟，显示出了强大的生命力和雄厚的实力。而我们生产部是企业的支柱，是产品的直接创造部门。2024 年，生产部在公司的领导下，在各兄弟部门的密切配合下，从人员管理、工艺技术改进、产品质量以及产能的提升等方面，都有长足的进步，时间就象流水一样，悄悄地从我们指甲缝里流走了，转眼间我们从2024 年的新年伊始那天又走到了2024 年岁末。在这辞旧迎新之际，我们生产部门将深刻地对本部门一年来的工作及不足之处作出细致的总结，同时祝愿我们齐亚铝业公司明年会更好，事业蒸蒸日上，鸿图大展。在过去的一年里，生产部以生产作业计划为依据，对各车间发生和可能出现的问题及时的调查、了解，采取措施积极预防和处理生产中的事故和失调，同各车间一起进行了大量的工艺摸索试验，尤其是6082、6061、6005 挤压及时效工艺的生产控制，氧化车间电泳着色颜色控制和水印处理，基本完成了公司年度生产任务的各项指标，满足了公司销售部门的产品销售要求。

1、首先，生产部根据订货单制定生产计划，标注好客户要求及供货日期，把生产计划下达到各车间。并检查、督促和协助有关部门及时做好各项生产作业准备工作。在检查中发现准备不足，协同有关部门及时采取措施或调整计划。

2、其次，我每天及时检查生产作业的执行情况，以计划为依据，检查掌握实际生产进度与计划之间的偏差。发现车间有脱离计划的偏差，及时同有关车间主管和经营部协商，基本上保证了计划如期实现。

3、对各车间出现的质量生产事故和安全生产事故进行分析，及时同有关部门领导作出诊断，并找出补救措施。并每天对生产计划完成情况的统计资料和其它生产信息（如由于各种原因造成的工时损失记录；机器损坏造成的损失记录；生产能力的变动记录等）进行分析研究，深入细致地分析研究所出现的问题，同有关部门及时协商，找出问题解决办法。

4、人员管理方面，在2024 生产工作年，由于各种因素的影响，职工队伍不太稳定，新招聘员工又很多，共有七八批次的新员工进入到车间的各生产岗位，给车间管理带来极大压力，就在这样的压力推动下，我同各车间主管还是坚定地进行岗前岗中的各种培训，保证了新进员工的顺利进入岗位角色，做到基本胜任各自的岗位工作。

5、产品质量方面 在完成上述产量的同时，我们生产部也高度重视产品质量，积极向工人灌输“品牌意识、质量意识”，要求各车间严把生产工序的每一个质量控制关，我们始终坚信铝材质量是生产出来的，只要我们车间的每一个员工都有高度的质量意识，并付诸于生产操作的每一环节中，产品质量将会稳步提高，从而实现质量缺陷为零的目标，目前我们虽还有一点欠缺，但我们正往这个目标努力。生产部在过去的一年里虽然做了很多的工作，也取得了一定的成绩，但是也还存在较多的问题，主要有以下五个方面的不足： 各车间的生产现场管理较为混乱，各种物料的摆放不整齐，没有做到定置管理。还有就是环境卫生、设备卫生、人员卫生等各种工艺卫生很差，生产完毕清场意识薄弱，特别是挤压车间。由于企业地处落后的地区，招聘的员工普遍文化素质较低，加之生产管理人员在管理方面的松懈，致使员工的责任意识不强，缺乏质量观念和成本观念，不能很好地爱护公司财物，节约水电能源。在这方面我们正在着手进行整顿、教育、培训，继而进行系列的检查督促（包括经济处罚），不断提高员工的综合素质，以适应企业今后发展的要求。设备停机率较高，维修效率跟不上，但从目前维修人员的数量和水平来讲，对今后的设备管理必然会带来一定的困难，特别是在设备维修和保养方面，我们欠缺这类人才。另外设备维修人员跟班生产的状况不够好，对设备的备品配件不够熟悉。模部也存在类似问题。设备维修和模具维修跟不上是影响产量和成品率的两大因素，还有一个重要因素，就是车间生产控制，班长是否合理调配人员，有没有达到棒、模最佳配置，在这一方面还有所欠缺。安全生产可以说是每个生产企业中最重要的一个方面之一，安全是效益。但我觉得我们生产部门在这一点上做得还远远不够，特别 是相关安全知识大部分员工了解不多，一旦有突发事件根本无法处理。为此我将加强这方面宣传工作，同时同人力资源部一起定期进行一些安全小知识的讲座。另外结合各生产车间在班前会上纳入安全生产方面的要求，使员工在每时每刻都绷紧安全这根弦，在人人心中树立安全就是效益的理念，促进公司的安全生产工作再上一个新台阶。展望2024，我将从不足之处着手，做好各项工作。加强生产调度工作，及时了解、掌握生产进度，研究分析影响生产的各种因素，根据不同情况采取相应对策。

一、生产部根据现有订单及客户交货期结合部门实际生产产能编制月生产计划和月出柜计划，并按照客户订单交期与产品生产难易程度相结合合理进行安排生产以月出柜计划日期作为最终依据，分解为周计划和日计划，及时跟踪并提醒部门主管及时处理本部门异常，做好各部沟通协调工作。对有异常不及时反馈和处理的或根本不按照生产任务单和调度单执行的或执行时间完全偏差的部门主管和班组长作出相应奖罚，对生产任务单和调度单上务必完成的内容和产量、成品率到月底一起作考核评比。

二、在技术人员和主要岗位人员的培养和留用方面加大力度，培养出一支认同公司理念，道德品质优良、生产技术过硬会管人管事的生产管理队伍，现代企业的竞争归根结底是人才的竞争，谁拥有了人才谁就是赢家。但我们企业专业技术人员和熟练工人的流动较大，对我们生产效率和成品率影响很大，而公司在企业文化建设方面几乎是一片空白，企业文化关系到企业所有员工的思想情绪，也与企业的发展息息相关，纵观中外古今取得巨大成功的企业，都非常注重企业文化的建设。作为一个企业首先要树立企业的精神理念，然后通过长期的企业文化建设企业精神贯注到每一位员工心中，良好的思想政治工作，能够给企业带来无形而巨大的效益。

三、物料消耗及生产成本的控制，2024 年由于没有对各部门、各车间的物料消耗情况进行真正考核，有物料浪费或物料消耗过大的现象存在，维修人员和生产员工的大脑里缺少成本观念。明年生产部将会从源头即材料进厂开始然后层层分解，将物料消耗落实到各部门、各车间，将对各生产车间按标准定额进行考核，实行节约奖励制度，对于超过部分分析原因，按责任比例进行处罚。

四、负责组织好公司现场管理、设备管理、文明生产、安全生产管理等工作，推行“5s”管理理念（整理、整顿、清理、清洁、素养）。将工作场所的任何物品区分为必要的和不必要的 必要的留下，不必要的清除掉，把留下的依照规定的合理位置放置，并明确标示，将工作场所清扫干净并保持，每位成员养成良好习惯，遵守规则做事，文明的员工是文明管理的根本保证。

五、树立品牌意识、质量意识，把品牌理念灌输给员工，让企业全体成员工把品牌战略作为一种责任，在生产中抓自检，协助质检进行质量控制，建立不良品档案，积累控制数据，画图表，观察质量波动，订管点，把住关键工序，检查，进行措施对比。

六、监督并协助好维修与模部工作，要求操作工和维修工每天填好所作的维修活动记录，要求定期对机器进行保养。要求维修部为每一台机器编制档案，记录所有的维修计划和维修纪录。对机器的每一个零部件都做好彻底、严格的保养，适时更换零部件，保证机器尽可能不发生意外故障。当有故障发生时，维修人员要做到随叫随到，及时处理。要求模部必须保证模具上机合格率，做好模具档案管理工作，目前模具成本在生产中占比例很大，也是影响成品率的重要因素之一。

七、坚持调度会议制度。调度会议是一种发扬民主、集思广益、统一指挥生产的良好形式。会议由我负责主持，各车间主任及有关科室参加。研究生产中出现的问题，以求得矛盾的解决。对于常见的易发生的问题，各部门之间作一提醒，从而拿出强有力且有效可行的措施加以预防和控制，把一些问题控制在萌芽状态，保证生产有序顺畅的进行。对于出现的事故和失调，做出正确分析，作出诊断，并找出补救措施。

八、继续坚持“安全第一，预防为主”的方针，加强对各车间、班组安全检查力度，加强安全培训学习，完善岗位责任制，严格执行班前会制度，抓好三级安全管理网络的建设，坚持每周一次的安全大检查，对各车间存在的设备隐患违章行业仔细排查，发现问题及时通报并限期整改，并责令责任当事人制定出改进措施，对查出的安全隐患，当作事故对待，按照事故“三不放过”的原则进行处理。小事当作大事抓，把事故消灭

在萌芽之中。消除安全隐患，确保2024 年的安全生产。充分利用周五安全例会时间，认真分析一周来的安全生产情况，将车间发生的安全事故认真分析总结，吸取经验，杜绝类似事故的再次发生。

**第二篇：生产主管工作总结**

生产主管工作总结

http://www.feisuxs 2024-07-06 作者：佚名 工作总结

《生产主管工作总结》由网友提供或由论文115(常用范文频道)于网络收集与整理，其版权属于原作者。

回顾过去时，大家总觉得时间过得太快，而收获得却太少，今年收获了什么？如何把这一年的努力与付出及收获，请看看生产主管工作总结。

生产流程上问题点与处理方法：

1、因为考虑到公司产品批量小的特性,所以生产车间内部小部门较多，相同的作业流程分给多个小团队来完成，产品数据交接复杂,而且人员分布不够集中，管理沟通容易遗漏。

改善前工艺流程图„„

改善后工艺流程图„„

生产有装配、初始化（包括烤机初始化与出厂初始化）、包装三个环节组成。因初始化包括烤机初始化和出厂初始化有两部分。

1、初始组的输入有多个小装配组与烤机、输出的有包装，烤机。部份工作接口重复，不能形成直流，工作效率不利于提高，很多时间浪费在产品周转过程中。

2、因为我们的产品装成整机后并不能实现全部功能，初始化完成以后才可以测试。所以在装配组装成整机未做出初始化前会出现很多作业员无法辨认的功能性坏机，也间接性的影响了产品质量的提高。本文由论文115 www.feisuxs为您收集整理。经讨论后，取消初始化的独立管理，模拟流水线的形式。将多个小装配组合并为3个大装配组,烤机初始化合并到装配组，出厂初始化合并包装组，改善后解决了上述问题点。

总结缺点：因工位调整过于仓促，未提前考虑到作业员的适应能力，导致初始化人员作业时情绪不稳定。也失去了团队中的核心技术力量。工作效率，成品率下降。

2、取消物料在线库存，成立物料组

生产车间为了物料供应及时，都会把常用的物料领到车间备用。如装配组的左右饰、常用线类。包装因小单比较多，所以几乎所有的物料都有在线库存，数量多对生产组长来说物料管理就要加强，但我们并没有指定专人管理，而且对每次盘点后的实物与帐面数差异很大.结果都会以实物为标调平帐面数.所以经常出现因数据不准确导致生产计划信息误差大，（经常做着做着就没料了，库房也没料）也因此导致产品在生产过程中出现堆积现象，现场混乱，不仅影响着出货的及时性。而且也会因物料库放的多而数据不准的现象,也给制程物料损耗制造了更大空间。

为杜绝以上问题的出现，做到有计划的生产。对生产物料作了次改革，把不是套料之内的备急物料全部清理出在线,按装配物料与包装物料分别成立装配物料组与包装物料组，（因为包装涉及时到刻光盘、装说明书、装料包等前加工工序，而这些工位又因包装订单小的缘故必须备库存。）隔离生产线，重新盘点建帐，指定专人负责物料的加工成型、收发管理工作。生产线的物料是物料组的管理人员按每日的生产计划单提前一天下发每个组别，这样既不会耽误生产，每次盘点时数据也明朗，整个流程体系也顺畅了很多。

生产计划的制订与修改:

因为在后焊工作的时候就经常出现一些插单，为了出货，转线的次数频繁，每次转线的时候都很仓促，也导致品质、效率下降很多。总希望出货段的工作能有机会好好制作计划分享，改善生产无计划的混乱局面。所以从交接工作后第一天就从生产计划做起。

每日的顺利的按订单评审表的预定交期制作出来了，可执行起来并不像想象的那样杜绝以前的顾虑。

因为经验的问题，在制作计划的过程中忽略了很多因素。如原材料、内协的交期是否准确，还有基层管理干部对《生产日计划》的执行力度，都忽略了临督，导致生产计划无法执行，订单的交期延迟。尤其是海外部的小批量订单，因此也跟销售人员带来的极大的困惑。

具体总结为以下几点

1、《生产日计划》无法执行，因生产计划是订单评审表上的物料交期是采购内协负责人回复的是预定交期，在制作《生产日计划》时候，没有对物料是否到位做最后的确认。导致生产线突发性待料现象的频繁出现，工时的损耗也同样增加了生产制作周期。

2、《生产日计划》执行不彻底，对下属的要求不能持之以衡每日计划总有几台机器完成不了任务留到明天做，日积一日，导致订单延迟交期严重。

3、原材料、内协半成品交期不准与库房核料错误（尤其包材物料），也是导致交期无法正常完成的一大因素。

针对交期的改善措施：

1、为配合生产计划的达成率，首先做了内部调整，将原先两条一样配置的包装生产线，分配为一条主线和一条辅线,即“绿色通道”。主线主要负责30台以上的批量大订单，“绿色通道”主要负责海外部的30台以下的小订单。对作业人员严格要求每日生产计划完成后才可以下班.2、把《生产日计划》电子文档设共享状态，使采购、库房等相关部门都能随时访问电脑查看，对生产计划更快一步的了解。

3、为配合以上环节，生产计划的下发时间也有原先的提前四个小时，更改为提前两天。给库房备料与生产前加工成型留足时间，降低了供料不及时现象的出现频率。

工作不足之处：

在过去的一年里，几乎每天都忙于生产计划，却忽略了生产制程的管理学习。虽然通过iso学习，建立起管理体系,但部分何体系内容,却不能灵活应用在实现工作中.导致体系失效.1、各类数据无法统计

环节与环节之间衔接不紧凑无法准确的统计出反应生产绩效的数据，如：一次直通率，作业效率等。对于管理制度不能执行对下属的错误予以放比纵，使下属无法意识到错误的严重性，不能及时纠正。

2、与领导沟通少,不会积极主动江报工作,工作呈现出被动状态,有时给领导江报工作不够实际,较形式化。

3、对同事在工作中缺陷之处没有勇气提出，经常导致自己工作无法达标。对自己的做事没有参照物，也无反馈信息。无法了解到自己的某做法是否合理。

近期工作计划

1、加强培训，培训基层管理人员、作业员的责任心和新环境的适应能力.建立作业标准并对员工进行作业训练，完成多能工培训；

2、重新进行作业优化，合理分配工作量

建立员工作业规范，统一生产，使现场的品质管理具有严肃性，加强品质的过程控制，消除浪费操作，提高生产能力。

3、创建透明的现场。维护现场管理的基本规则，发现现场的无效与浪费，尤其是通过物料的三定（定位、定品、定量）管理显现物流痕迹，更有效地暴露物流浪费，逐步培养员工的5s意识

4、实施看板系统

在生产系统中建立看板管理系统，利用看板拉动，以实现高效率、准时化生产，达到减少中间在制，缩短制造周期之目的。

5、建立设备预防维护体系

使设备的故障维修逐步转化为设备的预防维护，提高设备的加工精度与加工能力，逐步减少设备故障停机次数及停机维修时间。

6、进一步完善绩效考核制度，调动员工的积极性。

对公司的见意

据实际产品现象统计,zem300系列产品,在装配组的一次成品率仅有70%-80%,几乎很少突破过80%.相对zem300系列较稳定的zem100系列产品的装配一次成品率也在90%以下.而这些数据只统计了装配环节,烤机包装未统计在内.造成这种现象出现的原因主要表现在板子的焊接问题,而这些问题又不是很直观,完全靠人的感观来控制失误率会很高,所以改善些问题时,是否可以考虑除了不断提高作业员的操作技能方面外,还应该着力加强完善我们的测试工具.只能对板子的功能从进行全面测试才能找出问题,在第一环节彻底解决焊接作业不良.针对这种大批量作业不良，公司是否可以采用ict测试仪来测试。

**第三篇：生产主管年终工作总结（推荐）**

年终工作总结指的是对过去的一年某一时期或某项工作的成绩、经验和存在的问题的总回顾、评价和结论。它是推动工作前进的重要依据，是寻找工作规律的重要手段，是培养、提高工作能力的重要途径，是团结群众争取领导支持的好渠道。

年终工作总结、述职报告等相关内容，为生产部进行年终工作总结提供参考。

一、工作业绩 1．生产方面 1).产量：生产部在公司领导的指示和马副总的引导下，各车间团结努力配合, 生产部门力挑重担，在公司产品型号多变、批量小、技术资料不完善的情况下，进行了一些工艺上的新摸索与试验，克服了材料质量波动，客户质量标准大幅提高、订单交期紧且不稳定等困难，共完成销售订单724单(见附表一)。月 份 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月11月 12月 合计 66 13 20 98 97 55 77 63 80 58 72 75 774 订单量

表一 销售订单完成统计表 2）.销售计划完成：人们经常说“顾客是上帝”，要满足顾客的要求，光有良好的产品质量和优惠的价格还远远不够，还需要交期作保证；尤其是我公司生产的大部分配件都是销于国内市场情况下，因此生产部合理调整生产计划，生管排出《周生产计划表》，车间排出《日生产流程表》，每天完成《生产日报表》的统计，经常协调沟通,有效地控制生产进度，利用有限资源，克服订单数量小，颜色规格多等客观因素，加班加点,及时满足客户交期.为提高客户对公司的信誉度打下了良好的基础。从4月-12月统计，生产部销计划完成及时率平均90.5%(见附表二)。

表二 销信计划完成及时率

月份 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月平均 完成率

/ / / 95% 94.6% 96.7% 97.5% 96.5% 83.7% 87% 85%78.5% 90．5% 2．产品质量方面 1）产品质量是公司生存和发展的基础，因此保证产品质量，满足客户要求是我们生产控制的基础工作，从本人4月份起担任生产主管期间，除了对生产计划的的编排和物料的管控工作，同时参与对产品质量的管理监督工作，积极配合品质部和技术部处理现场中出现的质量事故，改进一些生产工序以保证产品质量，例：注塑生产有表面易划伤的半成品要求车间在生产时改用周转箱装、制定了注塑机操作规范、配合技术部对《注塑生产工艺表》的编制、编制了可调试/双层卷帘作业指导书等，做到每月成品入库合率在99%以上。3．设备管理方面

有句土话叫“人强敌不过家伙硬”，意思是无论人的能力有多强也敌不过先进的武器；我们生产中也是同样的道理，好的设备不但能生产出保质的产品，同时还能提高生产效率。在过去的一年里，公司各种生产设备运转完好率达到95%，虽然我司很多注塑设备都使用时间比较长，一些相关设备比较陈旧，但在设备组的精心维护下，尚未出现一起因设备原因影响生产的事故，故障率较低。但我们的设备维护还是按照iso90001设备维护保养的相关文件进行定期检修保养，全年安排且有相应的文件记录，有力地保障了设备的正常运转，进而确保了生产运行的稳定。4.员工管理

员工是公司的财富，是生产任务完成的保证，优秀的员工能为公司创造出更高的价值；由于我们是订单式生产模式，订单任务的连续性不稳定和管理人员变动，导致生产线员工极不稳定、这无疑给生产管理带来极大压力，但就在这样的压力推动下，本部门各车间主管还是坚定地进行员工岗前岗中培训，经常做思想工作沟通，保证新进员工的顺利进入岗位角色，做到基本胜任轮换岗位工作，保证我们的生产任务能顺利完成。5.安全生产方面

在过去的一年里，生产部门将安全生产纳入日常的管理工作之中，做到随时对各车间员工进行安全知识的教育，并监督检查及时消除各车间存在的安全隐患，保证了生产车间的有序运行，但我们的工作还做的不够，导致全年共发生了3起人身伤害事故。6.现场管理 2024年生产部在iso9001的推动下，配合公司“6s小组”积极狠抓现场管理工作，车间现场环境干净整洁在去年基础上有明显的提高。主要改变有：对半成品和成品仓库进行了整体规划；对所有仓库和车间现场的区域化分归类，以

及设备工具等都制作了相应的标识牌并粘贴；车间进行了电路整改，新添一些相关的工具拉车；配合“6s”检查小组做好每日检查和先进评选工作。

二．存在问题及改善措施

生产部门在过去的一年里虽然做了很多的工作，也取得了一定的成绩，但也还存在较多的问题，主要有以下三方面： 1）.生产方面：通过对全年工作数据统计和分析，生产部在生产控制过程中还存在以下几个问题：

①生产计划的合理性：虽编排了《周生产计划表》，但还缺少一些数据依据，缺少比较准确的生产产能和产量评估，很多都是靠个人经验在编排，无法给车间明确准确的生产任务完成时间，这给生产任务的完成和车间现场管理造成了一定的影响。

②外购物料到位不及时：据不完全统计，生产部没有及时完成销售计划的原因比例60%与物料到位有关，虽然要求采购编排了《采购计划》，但由于对供应商情况的不掌握导致物料不能及时到位。

③生产工艺的标准和革新：产品的组装没有完整的作业指导书和操作标准，造成生产现场混乱和工时浪费。2024年我们现场生产工艺上的改革基本为0。都是在按照过去的习惯操作方式在安排生产，在时代变化、科技技术革新如飞的今天，我感叹我们的革新思维真的out了..④生产设备能力不足：我司现有的22台注塑机，大多数使用的年限都已比较长，功能和性能都不很稳定，有的基本无法使用，导致一些产品只能在指定的1台或2台机上生产，这给生产上带了很大的压力，若遇此类产品不同客户同时下单量较大，就无法满足客户交期。比如拉珠、距离片等。

⑤人员流动性大：由于公司是订单生产模式，生产任务不充分，导致人员流动

性比较大，闲时员工没活做，忙时员工又不够。其次就是车间员工的薪资管理也存在一些问题，不透明化和公开化。再有注塑车间的班次安排不够人性化，我个人分析总结，四六制的排班方式是注塑工难招的主要原因之一。

针对以上相关问题，2024年，生产部首先将从生管开始改善：所有订单下发都会有《物料分析表》下发到相关部门，在物料分析表上会注明上线日期和完成日期，同时还分成品和半成品排出周计划，尽量努力做到日计划或3日内计划。其次是要求采购加强对物料到位及时率的管理。再次是采取一些相应措施，鼓励员工多提出工艺改进建议，完善产品定额管理，保证员工的稳定性。2）质量管理方面：虽公司在2024年11月成功通iso认证，但从生产过程中时常发现的一些问题来看，我们在质量管理上还存在相当大的问题：

①员工质量意识淡薄：目前部分员工身上还存在质量事不关己，漠然置之的态度，只顾产量不管质量的生产现象；这与员工质量意识的培养，树立质量危机感，落实产品质量责任制做得不好有关，虽我们制定了《质量经济责任制》，但执行力度不够，实施不到位也有很大的关系。

②缺乏全员参与质量管理理念：我们现在缺乏的就是全员参与的质量意识，还存在产品质量是检验出来的，不是生产出来的错误观念，把质量问题都往品管和技术部门推，出了问题没有及时分析原因和找出解决方法，确先推卸责任。有时会出现一个真空地带，谁都管谁都不管的局面，而且在有的时候，生产现场有管而执行不到位的现象。我个人感觉，产品质量若光靠某个部门，想做到尽善尽美是不可能的，它需要我们全体员工以及各级管理人员的积极配合和参与，没有员工的配合和管理人员的齐抓共管是完成不了的。

③缺乏质量记录控制：产品在整个制造过程中，如何完整记录产品过程质量状态显得尤为重要，如果有了完善的质量记录，它将为产品设计更改、技术分析、篇二：2024年生产部经理年终总结

生产部经理年终工作总结及年后计划：

尊敬的总经理、辛勤的管理人员、各位主管、各位员工大家好！

今天我非常荣幸受公司的委托作生产总结报告。现就去年的工作总结如下：

去年是我们公司具有挑战性的一年，在承受多方面的压力。在各外协单位的支持下，在总经理的领导下，在在座各位主管、员工的共同努力下完成了公司的各项工作。为此，我代表公司向大家表示衷心的感谢！

下面就2024年11月至今的工作情况我向大家报告如下

1、去年我们在总经理的带领下，在平稳过渡中完成了生产部人事结构改革、生产流程改革、品质监控和车间环境的改善。

2、工价问题基本上我们做到在合乎情理之中，坚持以人为本、定点定量、确保工人日工资达到要求标准、员工薪金进一步提高。促进了员工之间相互帮助，自由竞争、共同进步。

3、生产数量上也有较大的增长率，在车间各主管的精心管理下，月产量提升幅度较大，产品质量有了提高。

４、规范管理，日日提升。生产例会的准时召开、建立各部门的培训例会制度，给管理人员的一个沟通、协调、学习的机会。并及时掌握车间人员、机械设备、品质、卫生、产能等主要生产要素的具体情况，反馈上报总经理，给予处理意见并协助处理。

总结了过去好的一面，其实我们也存在很多不足。从各个部门也能发现，产品质量不过关、节约意识差、纪律性薄弱，还有很多没按照公司制度去做。有很多待去改善和完善的地方。

明年我们的管理将从以下几方面着手，使其进一步完善：

一、现场5s管理

全年班组按照5s管理的要求，持续不断的对现场进行改善和提升。①车间生产线由于流动性大，不易控制，为此，流水线利用业余时间每月至少2次以上的整顿。

②制作各种适宜的标语，美化现场环境；创造一个舒适的生产环境。

③实施5s管理看板的更新，使其更具实效性；

二、成本控制与改善

1、成本管理改善

对各项成本指标进行了修订，加强漏包、溜包，皱包、挂烂包等控制。为了让成本更具可控化，班组将成本指标分解到个人，让组员都参与到成本管理中去，建立成本目视管理看板，实施岗位成本投入产出报表。

2、做好节约、消耗控制

培养员工节约意识，减少浪费。要求从小事、实际做起、提高资源的有效利用。

三、产品质量与工艺管理

1、质量管理

质量缺陷有反复现象，控制手段有待提高，方法需要改进；为此要加强质量控制，做好不良品统计。做好成品检验工作，做好抽检、巡检工作，加大成品出库产品的质量控制。还要提高生产部门的监督、检查力度，充分发挥其主导作用。此外，加强品检队伍素质的培养，给生产部的员工一个奖罚权利和责任，从而完善我们的品控管理制度。

2、工艺管理

①为适应生产的需要，做到工艺的及时调整与更新，做好生产工艺作业指导书。②班组明晰工艺流程，开展工序之间质量承诺和服务活动。

四、安全生产、设备维护与宿舍管理

1、安全管理

加强员工的安全意识，目的是想以此杜绝人的不安全行为、环境的不安全因素、物的不安全状态，以避免安全事故的发生，为此，车间将开展了形式多样的安全活动，2、设备、工装、完成部分工位工器具的改造与更新。车间加强统一化、一体化要求，及时做好员工工装后勤服务工作。

3、宿舍管理

对员工的宿舍进行调整，为了迎按新员工的到来，我们将加强宿舍基础设施建设，给员工创造一个舒适的生活环境。

五、组织建设

1、制度完善

围绕精益创建的含盖内容，建立健全班组各项管理制度，形成班组制度文件汇编。设定明确的质量、安全目标和信得过内容。从产能、质量、损耗三项中继续完善生产工价，使工价更加合理，进一步完善计件人员的改革，能计件的尽量计件制，不能计件的，尽可能量化或保底计时制。此外，做好各部门和员工的绩效奖励制度。

2、精益推进

班组从明年开始，进行精益班组的创建。班组实行月度计划、总结制，围绕“精益”二字，在生产、质量、工艺、培训、安全、设备、成本、物流、学习型组织建设等方面要不断创新、改善，力求信息传递简便化、准确化、扩大化。抓好车间一线管理的管理水平，从识人、知人、用人、育人、留人做好开展各类的培训活动，到明年上半年管理提升到一个新的水平。

生产主管管理规范化，主要是从物料的领用制单、生产制单、生产产出看板制单、不良统计制单的统一化。

六、岗位技能和学习型团队建设

为了营造学习的氛围，加强岗位培训、5s 学习，操作技能、工艺学习。以适应生产的需要。

以上几方面将是生产部2024年实现基础管理提升的主要内容，我们将全面组织学习，以提高生产效率、降低浪费、提升质量效益、增强个人和组织适应性为主要目标，充分挖掘全体组员的潜能，实现团队综合素质、管理水平和劳动价值的提升。

各位同事、各位员工，路漫漫其修远兮。希望20１4年我们在新的一年里 ；改变思想，转变观念，立足本职，认真工作。有新的希望、新的进步。我们有决心、有信心在20１4使生产部的各项管理工作再创新佳绩，为公司的改革与发展做出应有的贡献！

在此，预祝全体员工新年快乐，身体健康，工作顺利！

谢谢大家！篇三：公司生产部年终总结范文-报告

尊敬的蔡总、各位同事： 大家好！我代表生产部一百五十余名员工对本部门2024 年工作予以总结，请予审议： 时光似箭、岁月如梭。伴着圣诞节日的欢乐气氛，我们即将迎来新的一年。在过去的一年中生产部在上级领导的大力支持和各部门的密切配合与部门全体员工的共同努力下顺利的完成了公司下达的各项任务，在此，我对生产部一年来的工作做以总结，同时也祈愿我们公司明年更美好。

一、工作回顾

1、产品产量方面

过去的一年里，生产部在生产过程中面临三、四产品型号的多变，批量小、技术不稳定和不完善的情况下，进行实验和摸索。截止2024 年 12 月 12 日共完成两成结构产品 40kk pcs 三四层结构产品 3kk pcs.为到达客户产量和质量的要求，我部门合理的调整生产计划，和利用有限的资源，及时满足客户的交期，为公司今后产品的多元化打下了基础。

2、产品品质方面

在今年工作中，在确保生产任务的情况下 两层结构产品入库良率达到98%，三四层产品入库良率达到 96%。我坚信只要每个员工在提高产品意识情况下，全力的投入在生产每一个环节中，产品质量一定会稳步提高。

3、设备管理方面

在过去的一年里，各设备比较良好，并没有因为设备的问题影响到较大的工作，在定期的检修和保养下保证了设备的正常运转，进而确保了生产的稳定。

4、人员管理方面

在每年的年初和年末，在人员变动和产线员工极不稳定的时候情况下，这无疑给生产管理带了了极大的压力，但在这压力的推动下本部门还是坚持对新近员工的岗前岗中培训，确保新进员工的顺利进入岗位角色，做到基本胜任轮换岗位工作，在这我要感谢 行政部 对员工的教育和 工程部 的技术培训和车间的各班长，的鼎力支持才始的我部门有了如今的良好局面。5安全生产方面

在过去的一年里，我部门将安全生产纳入生产日常管理工作之中，随时做到各车间员工的安全知识教育，监督和排除各车间存在的安全隐患。确保了生产车间的有序运行。全未发生较大的人体伤害和设备损坏事故。

二、存在的不足和对策

生产部在过去的一年里虽然做了很多的工作，也取得了一定的成绩，但也还存在较多的问题，主要有以下方面的不足。

1、质量管理方面 1）.员工质量意识淡泊：目前在一部分员工身上还存在事不关己，漠然置之的态度。这与培养员工质量意识，树立质量危机感，落实产品质量责任制做得不够好，不到位有很大的关系。

2）.缺乏全员参与质量管理理念：我们现在缺乏的就是全员参与质量意思，在我们计件和没有品管的巡检下，有时候会出现一个真空地带，班和班之间谁都管谁都不管的局面。而且有的时候在生产现场执行力不到位的现象。3）.缺乏生产质量记录意思：由于我部门全体计件化以后，在瞬速增产的同事忽略了产品生产的过程质量记录。产品在整个制造中过程中，如何完整记录产品过程质量状态尤为重要。虽然这方面在逐步的改善，但离我们质量管理体系所要求的，些我们所做，做我们所写。记我们所做的还差较远！

2、人员管理方面

员工的精神面貌和紧张感缺乏，在这方面我们在策划一下整顿，制定完善的规章制度和培训计划。实施有效的激励措施，不断的提高员工的综合数字，以适应企业以后发展的需要。

3、物料消耗管理方面

由于之前我们没有对物料消耗及成本进行考核，在飞正常成本增加时，如工具损耗率搞，物料使用质量过剩，员工装配及存放不当影起的浪费。导致这样的现象存在，主要是员工节约意识不强。本部门将根据实际情况实施相应的奖罚措施和节约能源降低成本的思想教育，始员工的节约意思和主人翁精神逐步的提高

三、从公司整体方面，我有一几点建议。

1、建立健全的工作质量职责制度。对公司每个部门和员工都明确规定各部门和个人在工作中的具体任务、责任和权利，以便做到质量工作事事有人管，层层、人人有专责，办事有标准，工作有检查，这样才可以把质量有关的工作和广大员工的积极性结合起来形成一个严密的控制体系。

2、因公司员工的流动量大，个别的团队凝聚力和归属感补强，长期以来必将影响产品质量、工作效率，因此建议公司在企业文化和员工归属感和团队的凝聚力加强树立与培训。

四、自身总结 201 1 年即将结束，201 1 年的工作也即将告一段落，在这一年里，我经过自身努力，克服各种困难，特别是在领导的大力支持下，这一年是有意义的、有价值的、有收获的。基本上 的完成了 本的 工作，经历 这两年来的生产管理 工作。通过这些项目的管理，熟悉了公司的运作程序流程，掌握了公司系统的操作过程，这为今后的工作打下了一定的经验基础。

虽然201 1 年有所收获，但是自身的不足之处也暴露无疑： 1.虽然年轻充满干劲，但是经验缺乏，在处理突发事件和一些新问题上存在着较大的欠缺。

2.跟不上客户在 订单 上的运作需求，还缺乏主动与他们的沟通和交流的积极性，不

善于有效的表达。这些个人因素直接影响到了工作的效果。3..生产进度状况不能 完全 掌控，造成拖期、延期想象比较常见。201 2 工作规划 1．加强学习和实践，继续提高。

针对自己的岗位，重点是深入学习智能交通相关业务及研发相关知识，提高解决问题的能力。

2．竭尽全力完成 生产任务

在 生产过程中 充分沟通，过程受控，在生产上 更大的力度，牢记速度、完美的执行，以健康愉快的心态积极主动地完成 生产任务。3．完善自身素质。

新的一年，要毫不动摇为成为一个品德好、素质高、能力强、勤学习、善思考、会办事的聪明人而努力。

工作保持长久的热情和积极性，更需要有“ 不待扬鞭自奋蹄 ” 的精神。所以这 今年 来我一直坚持做好自己能做好的事，一直做积累，一步一个脚印坚定的向着我的目标前行。最后，我想说不管在哪里工作，做什么工作，态度和心态很重要，遇事把心放宽，才能更好的处理和解决面对的问题，从容的面对挑战，不断的去丰富充实自己，客观的面对自己的不足，更好的去改进，每个人都会有美好的明天！

在公司不断的发展中，我的工作能力和个人能力都得到了很大的提高，这是我一直以来不断的成长得到的成果，也和公司的领导，同事帮助是分不开的，相信自己在以后的工作中一定会做到最好。公司的发展和自己的发展息息相关，这一点觉悟我还是有的，所以我会一直坚持努力的工作

下去，我相信我自己一定能够顺利的完成公司给我的工作。虽没有轰轰烈烈的战果，但也算经历了一段不平凡的考验和磨砺。

五、来年工作计划 2024年，伴随着 xx 三年发展规划的深入推进和 不断的 设备 更新 企业步伐的加快，xx 将迎来生产经营新的高峰。现将对于明年的工作计划如下：

1、加强本职工作，技能学习使自己本职工作能力得进一步提高于加强。

2、树立终身学习的观念，加强自身文化素质学习，不断提高自身素质。

3、工作中做到积极主动，团结同事，结合不同的工作环境及个人脾气、性格做好一线工作配合，使各种人际关系更加融洽和谐。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索，在来年中，我将加强自主管理的意识，勇于开拓创新，加强理论和业务学习，不断提高业务技术水平。也将会遇到很多困难，我相信，在领导关心培养下、同事的帮助下、自己的努力下，我将不断提升自己的工作技能水平和个人文化素质，为公司 建设作应有的贡献。篇四：生产部年终总结报告(定稿)生产部年终总结报告

尊敬的诸董、各位领导、各位同事：

大家下午好！下面我代表生产部四十余名员工对本部门在2024的工作予以总结，请予审议： 时光荏苒，岁月穿梭。伴着圣诞欢快的节日气氛，我们即将迎来新的一年。在过去的一年中，生产部在上级领导的大力支持和各部门的密切配合与部门全体员工的共同努力下，顺利地完成了公司下达的各项生产任务。在此，我对生产部门一年来的工作予以回顾和总结，同时祈愿我们公司明年更美好！

一、工作回顾

1、产品产量方面

过去的一年里，生产部门力挑重担，在产品型号多变、批量小、技术资料不完善的情况下，进行了一些工艺上新摸索与试验，克服了材料质量波动，客户质量标准大幅提高、订单紧且不稳定等困难，共完成成品灯具入库9500余盏(路灯1331盏、隧道灯153盏、庭院灯93盏、景观灯1629盏、室内灯6354盏),光源成品59586只。为达到客户在产量和质量上的要求，生产部合理调整生产计划，利用有限资源，及时满足客户交期，为今后公司产品多元化打下了良好的基础。

2、产品质量方面

本人今年1-8月负责品质工作，在该部门期间，除带领部门员工把好产品进货、制造、出厂各环节质量关以外，另编制施行了质检各环节的质量记录，留下了真实全面的质量检验数据，申报取得了6种产品的ce认证，协作完善了各款产品的铭牌、说明书，及时向营销部提供了各种产品的检验及测试报告等。接手生产管理工作以后，在完成生产任务的同时，我们生产部门同样高度重视产品质量，严把生产工序的每一个质量控制关，做到每月成品交验合格率都在98%以上。虽负责的工作角色进行了转换，但我们始终坚信产品质量是设计、生产出来的，只要生产部的每一个员工都有高度的质量意识，并付诸于生产操作的每一环节中，产品质量将会稳步提高，从而实现成品交验合格率逐年递增0.2%的目标。

3、机器设备管理方面

在过去的一年里，公司各种生产设备运转完好率达到100%，尚未出现一起因设备原因影响生产的事故。可以说是因为大部分设备都是新设备，故障率较低。但我们设备维护还是按照iso9000设备维护保养的相关文件进行定期检修保养，全年安排且有相应的文件记录，有力地保障了设备的正常运转，进而确保了生产运行的稳定。

4、人员管理方面 2024年9月，是我接手生产部管理工作的开始，也是生产任务逐月递增的开始，在管理人员变动和生产线员工极不稳定的情况下、这无疑于给生产管理带来极大压力，但就在这样的压力推动下，本部门各车间还是坚定地进行员工岗前岗中培训，保证新进员工的顺利进入岗位角色，做到基本胜任轮换岗位工作。在这里我得感谢几位车间主管和各个车间一线的组长，是他们的鼎力支持和配合才使得生产部有了如今的良好局面。

5、安全生产方面

在过去的一年里，生产部门将安全生产纳入日常的管理工作之中，做到随时对各车间员工进行安全知识的教育，并监督检查及时消除各车间存在的安全隐患，同时加强了对生产现场劳动纪律和劳保用品佩戴的监管，保证了生产车间的有序运行，全未发生一起人身伤害、设备损坏之类的安全事故。

二、存在的不足与对策

生产部门在过去的一年里虽然做了很多的工作，也取得了一定的成绩，但也还存在较多的问题，主要有以下方面的不足：

1、质量管理方面 1).员工质量意识淡薄：目前在部分员工身上还存在质量事不关己，漠然置之的态度。这与培养员工质量意识，树立质量危机感，落实产品质量责任制做得不好，不到位有很大关系。2).缺乏全员参与质量管理理念：我们现在缺乏的就是全员参与质量意识，有时会出现一个真空地带，谁都管谁都不管的局面（72w投光灯打胶和144w投光灯包装就是一个很好的例子），而且在有的时候，生产现场有管而执行不到位的现象。我个人感觉，有时候靠一个部门来管这种事，想做的尽善尽美是不可能的，这必须与我们全体员工以及各级管理人员的积极配合是密不可分的，没有员工的配合和管理人员的齐抓共管是完成不了的。3).缺乏质量记录意识：产品在整个制造过程中，如何完整记录产品过程质量状态显得尤为重要，如果有了完善的质量记录，它将为产品设计更改、技术分析、数据查寻等提供准确的依据。虽然这方面在逐步改善，但离我们质量管理体系所要求的写我们所做，做我们所写，记我们所做的还差较远！

2、人员管理方面

由于我们是订单式生产模式，订单的连续性怎样直接影响到生产管理的诸多方面，有时任务不足也致生产现场管理松懈，员工的精神面貌和紧张感缺乏，在这方面我们正策划予以整顿、制定完善的规章制度和培训计划，施行有效的激励措施，不断提高员工的综合素质，以适应企业今后发展的需要。

3、物料消耗及成本控制方面

由于我们以前没有对物料消耗及成本进行考核，有许多的非正常成本增加时有见到，如工具损耗率高、物料使用质量过剩，员工装配及物料储存不当引起浪费等等，这些不经意的浪费都将增加我们的成本，导致这种现象的存在，这里面有很多原因，有些是员工成本意识不强，有些是工艺规

范和材料要求不太明细。要做到成本有效控制，得从我们每位管理、技术人员做起，只要大家监督到位、标准制定合理，考核措施完善，我们的非正常成本才可降低或消除。本部门将根据实际情况实施相应的、合理的奖罚措施和节约能源、降低成本的思想教育，使员工的成本意识和主人翁精神得到逐步提高！

三、从公司整体方面，我们有以下几点建议

1、请尽快完善现有产品技术资料，并确保其编制、发放的准确性、完整性和及时性。因设计试制输出的各种技术文件（如bom、图纸、包装要求、铭牌、说明书等)是以后物料采购、生产制造、试验测试、使用安装、售后维护等过程必须遵循的标准和依据，因此，本部门建议技术部门尽快完善相关技术文件，以便各环节利于工作！

2、建立健全工作质量责任制：就是要对公司每个部门和每个员工都明确规定各部门和个人在工作质量上的具体任务、责任和权力、以便做到质量工作事事有人管，层层、人人有专责，办事有标准，工作有检查，这样才可以把与质量直接有关的工作和广大员工的积极性、责任性结合起来，形成一个严密的质控体系！

3、随着公司销售量增长、对用户提供技术支持和产品售后维修也越来越多，原来的售后服务模式已不大适应，建议设置专门的售后“服务部”，由专人负责售后服务工作。其主要职能为开展技术服务、进行客户使用效果和要求的调查和处理出厂产品的质量问题。

4、因公司员工流动量大，个别员工的团队凝聚力和归属感不强。长期以往必将影响产品质量、工作效率等、建议公司在企业文化、员工归属感及团队凝聚力方面加强树立与培训。

四、2024展望 面对即将到来的二0一一年，我们生产部愿以最饱满的热情对待新年的每一天，在现有的基础上，积极与各部门机密配合，团结协作，克服存在的不足与困难，提高工作质量，进一步抓好安全生产，为企业的发展尽我们最大的努力！

最后：祝在座的领导和同事们身体健康！元旦快乐！合家幸福！谢谢大家！

生产部：刘应东

2024.12.31篇五：生产主管工作总结

生产主管工作总结

2024-07-06 作者：佚名 工作总结

《生产主管工作总结》由网友提供或由论文115(常用

范文频道)于网络收集与整理，其版权属于原作者。

回顾过去时，大家总觉得时间过得太快，而收获得却太少，今年收获了什么？如何把这一年的努力与付出及收获，请看看生产主管工作总结。

生产流程上问题点与处理方法：

1、因为考虑到公司产品批量小的特性,所以生产车间内部小部门较多，相同的作业流程分给多个小团队来完成，产品数据交接复杂,而且人员分布不够集中，管理沟通容易遗漏。改善前工艺流程图?? 改善后工艺流程图?? 生产有装配、初始化（包括烤机初始化与出厂初始化）、包装三个环节组成。因初始化包括烤机初始化和出厂初始化有两部分。

总结缺点：因工位调整过于仓促，未提前考虑到作业员的适应能力，导致初始化人员作业时情绪不稳定。也失去了团队中的核心技术力量。工作效率，成品率下降。

2、取消物料在线库存，成立物料组

生产车间为了物料供应及时，都会把常用的物料领到车间备用。如装配组的左右饰、常用线类。包装因小单比较多，所以几乎所有的物料都有在线库存，数量多对生产组长来说物料管理就要加强，但我们并没有指定专人管理，而且对每次盘点后的实物与帐面数差异很大.结果都会以实物为标调平帐面数.所以经常出现因数据不准确导致生产计划信息误差大，（经常做着做着就没料了，库房也没料）也因此导致产品在生产过程中出现堆积现象，现场混乱，不仅影响着出货的及时性。而且也会因物料库放的多而数据不准的现象,也给制程物料损耗制造了更大空间。

为杜绝以上问题的出现，做到有计划的生产。对生产物料作了次改革，把不是套料之内的备急物料全部清理出在线,按装配物料与包装物料分别成立装配物料组与包装物料组，（因为包装涉及时到刻光盘、装说明书、装料包等前加工工序，而这些工位又因包装订单小的缘故必须备库存。）隔离生产线，重新盘点建帐，指定专人负责物料的加工成型、收发管理工作。生产线的物料是物料组的管理人员按每日的生产计划单提前一天下发每个组别，这样既不会耽误生产，每次盘点时数据也明朗，整个流程体系也顺畅了很多。

生产计划的制订与修改: 因为在后焊工作的时候就经常出现一些插单，为了出货，转线的次数频繁，每次转线的时候都很仓促，也导致品质、效率下降很多。总希望出货段的工作能有机会好好制作计划分享，改善生产无计划的混乱局面。所以从交接工作后第一天就从生产计划做起。

每日的顺利的按订单评审表的预定交期制作出来了，可执行起来并不像想象的那样杜绝以前的顾虑。

因为经验的问题，在制作计划的过程中忽略了很多因素。如原材料、内协的交期是否准确，还有基层管理干部对《生产日计划》的执行力度，都忽略了临督，导致生产计划无法执行，订单的交期延迟。尤其是海外部的小批量订单，因此也跟销售人员带来的极大的困惑。具体总结为以下几点

1、《生产日计划》无法执行，因生产计划是订单评审表上的物料交期是采购内协负责人回复的是预定交期，在制作《生产日计划》时候，没有对物料是否到位做最后的确认。导致生产线突发性待料现象的频繁出现，工时的损耗也同样增加了生产制作周期。

2、《生产日计划》执行不彻底，对下属的要求不能持之以衡每日计划总有几台机器完成不了任务留到明天做，日积一日，导致订单延迟交期严重。

3、原材料、内协半成品交期不准与库房核料错误（尤其包材物料），也是导致交期无法正常完成的一大因素。

针对交期的改善措施：

1、为配合生产计划的达成率，首先做了内部调整，将原先两条一样配置的包装生产线，分配为一条主线和一条辅线,即“绿色通道”。主线主要负责30台以上的批量大订单，“绿色通道”主要负责海外部的30台以下的小订单。对作业人员严格要求每日生产计划完成后才可以下班.2、把《生产日计划》电子文档设共享状态，使采购、库房等相关部门都能随时访问电脑查看，对生产计划更快一步的了解。

3、为配合以上环节，生产计划的下发时间也有原先的提前四个小时，更改为提前两天。给库房备料与生产前加工成型留足时间，降低了供料不及时现象的出现频率。

工作不足之处：

在过去的一年里，几乎每天都忙于生产计划，却忽略了生产制程的管理学习。虽然通过iso学习，建立起管理体系,但部分何体系内容,却不能灵活应用在实现工作中.导致体系失效.1、各类数据无法统计

环节与环节之间衔接不紧凑无法准确的统计出反应生产绩效的数据，如：一次直通率，作业效率等。对于管理制度不能执行对下属的错误予以放比纵，使下属无法意识到错误的严重性，不能及时纠正。

2、与领导沟通少,不会积极主动江报工作,工作呈现出被动状态,有时给领导江报工作不够实际,较形式化。

3、对同事在工作中缺陷之处没有勇气提出，经常导致自己工作无法达标。对自己的做事没有参照物，也无反馈信息。无法了解到自己的某做法是否合理。

近期工作计划

1、加强培训，培训基层管理人员、作业员的责任心和新环境的适应能力.建立作业标准并对员工进行作业训练，完成多能工培训；

2、重新进行作业优化，合理分配工作量

建立员工作业规范，统一生产，使现场的品质管理具有严肃性，加强品质的过程控制，消除浪费操作，提高生产能力。

3、创建透明的现场。维护现场管理的基本规则，发现现场的无效与浪费，尤其是通过物料的三定（定位、定品、定量）管理显现物流痕迹，更有效地暴露物流浪费，逐步培养员工的5s意识

4、实施看板系统

在生产系统中建立看板管理系统，利用看板拉动，以实现高效率、准时化生产，达到减少中间在制，缩短制造周期之目的。

5、建立设备预防维护体系

使设备的故障维修逐步转化为设备的预防维护，提高设备的加工精度与加工能力，逐步减少设备故障停机次数及停机维修时间。

6、进一步完善绩效考核制度，调动员工的积极性。

对公司的见意

据实际产品现象统计,zem300系列产品,在装配组的一次成品率仅有70%-80%,几乎很少突破过80%.相对zem300系列较稳定的zem100系列产品的装配一次成品率也在90%以下.而这些数据只统计了装配环节,烤机包装未统计在内.造成这种现象出现的原因主要表现在板子的焊接问题,而这些问题又不是很直观,完全靠人的感观来控制失误率会很高,所以改善些问题时,是否可以考虑除了不断提高作业员的操作技能方面外,还应该着力加强完善我们的测试工具.只能对板子的功能从进行全面测试才能找出问题,在第一环节彻底解决焊接作业不良.针对这种大批量作业不良，公司是否可以采用ict测试仪来测试。

**第四篇：生产主管工作总结**

时光荏苒，20xx年很快就过去了，回首过去的一年，内心不禁感慨万千。在这辞旧迎新之际，我们总结过去的20xx年，展望充满希望的20xx年。20xx年我在面对人员流动大、新人多、订单杂、品种多、批量小等重重困难的情况下，在公司领导的正确指导和大力支持下，在全体员工的共同努力下，积极开展工作，取得了一定的成绩，但也存在着某些不足需要不断改善、不断提高。现将20xx年的工作情况向公司领导汇报如下：

一、20xx年绩效指标完成情况

1、月平均出货金额。在公司各部门的积极努力和大力配合下，在总员工人数没有增加的情况下，大力提高生产效率和产能，使月平均出货金额比去年提高55.4%，达到170.7万美金。

2、及时出货率。及时出货率达到98%以上，和去年相比有10%的提高。

3、库存金额控制。12月份库存金额为971万美金，实现了控制在1200万美金以内的目标。

4、安全生产。全年工厂没有发生任何重大安全事故，只有2次300元以内的轻微安全事故。

5、客户投诉。全年也没有收到客户的重大投诉，较好地实现了全年的品质目标。

二、取得的成绩及主要工作事项

1、制度建设

1)对公司原有流程、制度进行修改、完善

先对公司原有的流程、制度进行自检，找出问题点，然后对流程、制度进行修改。如新规物料承认程序、品质异常责任判定管理制度等。2)建立新的流程、制度

根据公司的发展需要，建立了新的流程、制度，完成30个左右。如konnoc优秀员工、周质量标兵、重点控制工位评比管理制度、仓库抽盘小组管理办法、打样物料采购补充规定、财产盘点制度等。

3)完善公司主管级以上人员绩效考核制度

和人力资源部一起，完善公司主管级以上人员绩效考核制度，明确绩效考核内容，加强考核结果应用。优化现有绩效考核指标，以提高大家的工作积极性。4)建立公司主管级以上人员责任承诺制度

和人力资源部一起，建立公司主管级以上人员责任承诺制度，以提高大家的责任心和工作积极性。

2、产品品质不断提升。

通过建立车间audit制度等方式，不断改善产品中存在的问题，大大减少了我公司现在产品中的问题，如模具问题、性能问题、可制造性问题、零部件通用性问题，提高了直通率，同时没有出现重大质量投诉事件，除meXX移动电源的插头用错外。

3、提高电子电器部生产效率

生产效率的提升主要从4m1e五个方面(即人、机、料、法、环)入手进行改善。1)人员方面提高员工的士气，降低员工的流失率(1)提高员工作业的熟练度

新员工刚来时，必须将其安排在次要或易操作的岗位上，如要安排在重要岗位上(如执锡、测试、打螺钉、检验、装pcba入壳等)必须经过培训且合格后方可上岗。这样才不会给新手造成工作上的压力，对品质和效率的影响也可降至最低。完成时间：新员工到岗时

(2)严格控制加班，保证员工有足够的休息时间

人的精力充沛与否与睡眠好坏有非常重要的关系(也会影响到一个人的情绪)，一个人应保证其一天至少有7小时的休息时间，(建议在正常情况下宿舍准时12点熄灯且保安须检查每个宿舍是否有人影响他人休息)作业时只有具有充沛的精力和良好的心态才会创造更高的效率。完成时间：建议人事部从即日起按照《宿舍管理制度》由保安每日对各宿舍进行检查，由人事经理组织人员对宿舍员工的作息情况每月进行2次左右的抽查。在控制晚上及星期天加班时间，杜绝通宵加班在12月份前得到充分改善。(3)对员工进行适当的激励

激励包括物质方面和精神方面的，表现好的须及时进行奖励，表现不好的须进行口头或物质上的惩罚，不能让员工有一种做的好与不好一个样的想法，并每月一次心态方面的培训。1)调整组织结构，采购与pmc分开为两个独立的部门，设立交管(跟单员)职位，由pmc主管兼任。

2)对公司所有物料进行a、b、c分类，对a、b类物料进行重点管控。

3)从erp系统中导出XX年1-8月份全部物料及成品的使用数据及出货数据，对公司电子物料及产品确定安全库存量、最高库存量、最低库存量。

4)要求研发部、财务部及时维护bom资料。发现编码、bom等错误，及时纠正。

5)对文控中心的受控资料按客户代码进行彻底整理，已经整理完毕，错误率大大减少，以减少下错单次数。

6)派一名实习生作为pmc主管的助理(一年后可有机会成为pmc)，协助处理相关事宜，另派1名实习生进行仓库物料的抽盘1个月以提高仓库数据的准确性。

7)提前做好人员储备工作，顺利完成了3名新老pmc的交接工作，使pmc部在人员变动较大的情况下，保证了工作质量没有下降，反而有进一步地提升，保证了及时交货。8)要求所有mc人员都必须建立自己的物料电子账，并每天及时进行维护。9)要求mc人员建立外购物料运作反馈表制度，并且将近期急料信息提供给采购部，以及时处理急料。

10)建立和完善采购周期、物料检验周期、新规部品确认周期、各产品的标准产能。

11)要求pc建立完善生产计划，提高计划合理性、均衡性，建立更准确合理的日计划，改变了以前半个月太松而后半个月太忙的生产状况，使整个月的生产更加均衡合理。12)处理电池、pcb板、适配器等呆滞物料，降低库存100多万元。

13)严格控制a类、b类物料及所有电子物料请购，改变以前错误的物料请购和领料方式，及时消耗已有库存物料，以降低公司库存金额。从我任职之后至少降低库存金额150-200万元。14)pmc人员培养。对pmc员工从知识、技能、态度三个方面进行培训、教育，教导正确的工作态度、理念和工作方法。现在pmc员工工作热情都比以前有较大提高，培养了一名主管，3名新pmc工作更是非常积极、努力。

5、物料管理

1)提高物料的及时齐套率

通过制订合理的物料请购计划、重点跟进不易采购的及易延误交期的物料、及时推动相关部门改善物料及时供应问题等措施，外购物料的及时到货率均有较大的提高。2)推动提高仓库账卡物一致率。

**第五篇：生产主管工作总结**

时光荏苒，20xx年很快就过去了，回首过去的一年，内心不禁感慨万千。在这辞旧迎新之际，我们总结过去的20xx年，展望充满希望的20xx年。20xx年我在面对人员流动大、新人多、订单杂、品种多、批量小等重重困难的情况下，在公司领导的正确指导和大力支持下，在全体员工的共同努力下，积极开展工作，取得了一定的成绩，但也存在着某些不足需要不断改善、不断提高。现将20xx年的工作情况向公司领导汇报如下：

一、20xx年绩效指标完成情况

1、月平均出货金额。在公司各部门的积极努力和大力配合下，在总员工人数没有增加的情况下，大力提高生产效率和产能，使月平均出货金额比去年提高55.4%，达到170.7万美金。

2、及时出货率。及时出货率达到98%以上，和去年相比有10%的提高。

3、库存金额控制。12月份库存金额为971万美金，实现了控制在1200万美金以内的目标。

4、安全生产。全年工厂没有发生任何重大安全事故，只有2次300元以内的轻微安全事故。

5、客户投诉。全年也没有收到客户的重大投诉，较好地实现了全年的品质目标。

二、取得的成绩及主要工作事项

1、制度建设

1)对公司原有流程、制度进行修改、完善

先对公司原有的流程、制度进行自检，找出问题点，然后对流程、制度进行修改。如新规物料承认程序、品质异常责任判定管理制度等。

2)建立新的流程、制度

根据公司的发展需要，建立了新的流程、制度，完成30个左右。如KONNOC优秀员工、周质量标兵、重点控制工位评比管理制度、仓库抽盘小组管理办法、打样物料采购补充规定、财产盘点制度等。

3)完善公司主管级以上人员绩效考核制度

和人力资源部一起，完善公司主管级以上人员绩效考核制度，明确绩效考核内容，加强考核结果应用。优化现有绩效考核指标，以提高大家的工作积极性。

4)建立公司主管级以上人员责任承诺制度

和人力资源部一起，建立公司主管级以上人员责任承诺制度，以提高大家的责任心和工作积极性。

2、产品品质不断提升。

通过建立车间AUDIT制度等方式，不断改善产品中存在的问题，大大减少了我公司现在产品中的问题，如模具问题、性能问题、可制造性问题、零部件通用性问题，提高了直通率，同时没有出现重大质量投诉事件，除ME2000移动电源的插头用错外。

3、提高电子电器部生产效率

生产效率的提升主要从4M1E五个方面(即人、机、料、法、环)入手进行改善。

1)人员方面提高员工的士气，降低员工的流失率

(1)提高员工作业的熟练度

新员工刚来时，必须将其安排在次要或易操作的岗位上，如要安排在重要岗位上(如执锡、测试、打螺钉、检验、装pCBA入壳等)必须经过培训且合格后方可上岗。这样才不会给新手造成工作上的压力，对品质和效率的影响也可降至最低。

完成时间：新员工到岗时

(2)严格控制加班，保证员工有足够的休息时间

人的精力充沛与否与睡眠好坏有非常重要的关系(也会影响到一个人的情绪)，一个人应保证其一天至少有7小时的休息时间，(建议在正常情况下宿舍准时12点熄灯且保安须检查每个宿舍是否有人影响他人休息)作业时只有具有充沛的精力和良好的心态才会创造更高的效率。

完成时间：建议人事部从即日起按照《宿舍管理制度》由保安每日对各宿舍进行检查，由人事经理组织人员对宿舍员工的作息情况每月进行2次左右的抽查。在控制晚上及星期天加班时间，杜绝通宵加班在12月份前得到充分改善。

(3)对员工进行适当的激励

激励包括物质方面和精神方面的，表现好的须及时进行奖励，表现不好的须进行口头或物质上的惩罚，不能让员工有一种做的好与不好一个样的想法，并每月一次心态方面的培训。

完成时间：每周进行质量标兵、重点控制工位的评选，每月进行优秀员工的评选，并给予相应的物质和精神上的奖励和处罚，每月由人事部对员工进行一次心态方面的培训。

2)机器方面加强设备、工具、仪器的保养与维护，提高其稼动率

(1)对波峰焊、回流焊、贴片机等设备，技术员和操作员必须随时关注其是否正常运行，当其出现对效率和品质有重大影响的异常时，必须马上处理。

(2)对烙铁、测试仪器、测试架须做好日常的保养，须经常检查其是否工作正常，不可粗暴操作，做到谁使用谁负责。

(3)购买100W大功率电烙铁用在五金、插头等焊接工序，以提高生产效率。

3)物料方面保证物料的及时供应及来料的品质

(1)pMC、物料员必须按照生产计划保证所做机型的物料准时供应到位，以减少因此造成的待料等无效工时的浪费。

(2)提高来料质量，减少挑选工时、提高直通率。现阶段对紧急上线的特采物料由IQC主持安排其它部门的作业员到电子电器部或在IQC处进行全检，以减少电子电器部的额外工作量。现阶段电子电器部非常忙，而其它生产部门相对不忙。

4)方法方面按照“一个流”作业，保证整个电子电器部各拉的生产总平衡

(1)坚持车间AUDIT制度，发现问题点，并进行持续改善。

(2)对拉长进行绩效考核，提高拉长工作积极性。

(3)对产量进行目标管理，每天制定相应产量目标并让拉长进行确认，主管及时跟进完成情况。

(4)要求各拉长严格按照IE制定各生产线标准产能及相应拉速，进行下拉生产，以保证达到标准产能。

(5)提高员工的作业技能，减少作业不良;减少电镀等来料不良，提高直通率。

(6)通过完善生产计划、合理安排各线员工、利用IE技术，持续整个生产系统的平衡率和生产效率，减少在制品的积压，提高产量。

(7)加强订单清尾管理，减少在生产线的订单数量，减少管理难度，提高清尾速度。

(8)对拉长和作业员进行培训，提高员工的品质意识，提高员工的自检、互检意识，要求拉长和作业员准确掌握作业标准和作业要求，培养多能工和多能拉长，提高拉长的管理水平。

(9)要求生产部对前三项不良提出改善对策进行改善。

(10)提高生产计划的均衡性，减少作业员工作时间太松太紧的状况，增加文化活动，提高凝聚力，以降低员工流失率。

(11)增加工单随工单，从贴片开始，一起跟到包装完成，以管控各工序的完成数量。

(12)拉长必须随时跟进生产线的生产，做到马上发现问题就马上解决问题，将异常消除在萌芽状态。

(13)对各瓶颈工序使用熟练度非常高、做事积极、品质意识强的优秀员工，并考虑能否使用工装、工具改善瓶颈工序。

(14)加强对拉长和员工在管理技能、工作技能、IE知识、电子基础知识、品质知识等方面的培训。

5)环境方面

(1)做好现场的7S工作

工作环境会影响到一个人的心情，而心情会影响到工作效率，只有保证工作的安静、井然有序才能保证员工作业的高效率。

(2)加强员工的组织纪律性

上班时间不允许员工干与工作无关的事(除开必要的喝水、上洗手间等)，不允许交头接耳，不允许随意走动，不允许东张西望，不允许坐姿东倒西歪，不允许打手机等，以保证工作的效率和品质。

3、持续降低生产成本

通过制定合理的生产计划和物料需求计划，加强物料控制，改变以前错误的领料方式，提高生产效率，持续降低生产成本，在工人人数没有增加的情况下，完成的出货金额和以前相比提高了55.4%，足以说明生产效率得到了很大提升，生产成本有了较大程度地下降。

4、提升pMC部工作绩效

从我进入公司以来，主要采取以下对策来提高pMC部门的整体工作绩效及运作水平：

1)调整组织结构，采购与pMC分开为两个独立的部门，设立交管(跟单员)职位，由pMC主管兼任。

2)对公司所有物料进行A、B、C分类，对A、B类物料进行重点管控。

3)从ERp系统中导出07年1-8月份全部物料及成品的使用数据及出货数据，对公司电子物料及产品确定安全库存量、最高库存量、最低库存量。

4)要求研发部、财务部及时维护BOM资料。发现编码、BOM等错误，及时纠正。

5)对文控中心的受控资料按客户代码进行彻底整理，已经整理完毕，错误率大大减少，以减少下错单次数。

6)派一名实习生作为pMC主管的助理(一年后可有机会成为pMC)，协助处理相关事宜，另派1名实习生进行仓库物料的抽盘1个月以提高仓库数据的准确性。

7)提前做好人员储备工作，顺利完成了3名新老pMC的交接工作，使pMC部在人员变动较大的情况下，保证了工作质量没有下降，反而有进一步地提升，保证了及时交货。

8)要求所有MC人员都必须建立自己的物料电子账，并每天及时进行维护。

9)要求MC人员建立外购物料运作反馈表制度，并且将近期急料信息提供给采购部，以及时处理急料。

10)建立和完善采购周期、物料检验周期、新规部品确认周期、各产品的标准产能。

11)要求pC建立完善生产计划，提高计划合理性、均衡性，建立更准确合理的日计划，改变了以前半个月太松而后半个月太忙的生产状况，使整个月的生产更加均衡合理。

12)处理电池、pCB板、适配器等呆滞物料，降低库存100多万元。

13)严格控制A类、B类物料及所有电子物料请购，改变以前错误的物料请购和领料方式，及时消耗已有库存物料，以降低公司库存金额。从我任职之后至少降低库存金额150-200万元。

14)pMC人员培养。对pMC员工从知识、技能、态度三个方面进行培训、教育，教导正确的工作态度、理念和工作方法。现在pMC员工工作热情都比以前有较大提高，培养了一名主管，3名新pMC工作更是非常积极、努力。

5、物料管理

1)提高物料的及时齐套率

通过制订合理的物料请购计划、重点跟进不易采购的及易延误交期的物料、及时推动相关部门改善物料及时供应问题等措施，外购物料的及时到货率均有较大的提高。

2)推动提高仓库账卡物一致率。

通过建立仓库物料抽盘制度，pMC、财务部每天对仓库进行抽盘，并把每天、每周、每月的抽盘结果通报给仓库相关领导，以推动提高仓库账卡物一致率，经过1个月的时间，在仓库、pMC、财务部的共同努力下，从抽盘结果来看，仓库账卡物一致率从刚开始的75%左右提高到95%左右。

3)降低存货资金占用金额。

在大家的努力下，存货资金占用金额从8月份1500多万元下降到今年的11月份的971万元左右，降低了35%左右。具体改善对策如下：

a)制定呆滞物料处理计划，逐步处理呆滞物料。

b)建立日抽盘制度，由财务、pMC、1名实习生组成日抽盘小组，发现仓库问题点，及时改善，提高仓库盘点准确率。

c)召集品质、pMC、生产等相关部门，花费1个多月时间集中精力处理电池、pCB板、适配器、包材等主要呆滞物料，降低库存100多万元。

d)严格控制A类、B类物料及所有电子物料请购，减少不必要的物料请购，改变以前错误的物料请购和领料方式，及时消耗已有库存物料，以降低公司库存金额。如消耗AAA800、AAA850、AA2100等二次电池10万只左右，从我任职之后至少降低库存金额150-200万元。

e)对公司所有物料进行A、B、C分类，对A、B类物料进行重点管控。

f)从ERp系统中导出07年1-8月份全部物料及成品的使用数据及出货数据，对公司电子物料及产品确定安全库存量、最高库存量、最低库存量。

g)通过制定合理的生产计划和物料需求计划，对重点物料的及时跟踪和控制，减少物料请购数量。

4)重点关注订单变更、取消、退换货产品的处理。

6、完善基础管理工作

1)建立了各产品的作业指导书、标准产能、装配流程图。

2)建立了插件、注塑、喷油、五金等标准工时。

3)整理和更新包装大全资料。

4)及时改正ERp系统中的产品编码、BOM中出现的错误。

5)成立工程组，完善新规物料承认程序，提高新产品验证水平。

7、加强培训和教育工作

和人力资源部一起制定管理人员的培训计划并执行，提高全体人员的工作和学习能力。主要从理论知识、实际技能、工作态度三个方面进行培训，与发给大家相关的资料让大家自学相结合。同时提高大家的上进心，遇到具体问题时及时对下属进行教育。每月基本上完成1-2次培训，主要培训了沟通技巧、如何提高产能、如何降低成本、人际关系处理、怎样做好pMC工作、如何提高品质、IE知识等内容。

通过培训，提高了大家的综合素质、工作能力和学习能力，提高了工作绩效。

三、工作中存在的问题和主要的不足

1、部分制度执行欠佳。如7S等。

2、对部分事情的结果跟进不是很到位。如样品的及时跟进等。

3、管理人员的能力提升速度偏慢。

4、直通率的提升不理想。

5、员工流失率仍然偏高。

四、工作中存在的困难

1、基础管理工作薄弱，工作依据缺少。如BOM错误等。

2、人员不稳定，新人太多

07年是人员流动较大的一年，每月员工流失率偏高，都在20%以上，pMC的员工只有1名老员工，其它都是新员工。

3、公司产品问题太多。

不管是老产品还是新研发的产品问题都太多。公司研发的产品质量太差，问题太多，经过多次的改善，部分产品仍存在一些问题，给批量生产带来很大问题，严重影响公司生产效率、产品品质、生产成本，影响样品完成进度和交期。如4488，AD120，DD120等。

4、部分管理人员专业素质低，无法施加更大压力。

5、部分物料不能及时采购到位。

五、08年工作重点

08年工作重点具体见下表：

序号工作重点

1提高来料及时率和来料合格率。

2提高研发速度和研发产品质量。

3降低人力成本。

4提高生产车间直通率。

5降低员工流失率。

6加强物料管控，减少物料浪费和损坏，大力降低生产成本。

7加强培训教育，提高团队的工作能力和作业员的作业技能。

8建立、完善各种制度及流程等，以最大限度地提高员工的工作积极性和工作绩效。

六、对公司的建议

1、组建职责更加全面、更加强大的工程部，让工程部负责公司所有基础管理工作，把公司设计人员调到工厂，合并到工程部，把样品组合并到工程部，让工程部负责以后的样品统筹工作，可让李经理负责。

2、公司更加重视pMC部，给予调度的权力，有权力调度公司任何人来满足订单的及时出货。并从具体问题的处理、待遇、电脑硬件、人员招聘等方面给予更多的支持，以让其它部门感受到公司对pMC的重视、使其它部门更加配合pMC的工作和愿意接受pMC的指挥和调度，以提高pMC的综合素质、提高pMC的权威及工作信心，从而提高整个公司的交付能力。

3、对市场的建议

1)建议业务部制定月销售计划，并持续提高其准确率。希望市场能够认识到月销售计划准确率对满足订单及时交付的重要性，能够下决心在06年大力提高月销售计划准确率，并建议将此指标纳入销售部月度KpI考核指标。

2)建议提高下达订单的准确性。市场订单下达市场订单下达缺乏准确性，订单杂、品种多、批量校在这样的情况下,影响到订单的响应速度，大大增加了运作成本，降低了公司的利润。

4、对研发部的建议

1)由于外购的新产品中的新物料一般交期较长，接到市场订单后再下达请购单给采购，影响到订单的及时交货，提高了订单运作成本，希望能改善这种状况。因此建议：一方面在开发设计阶段选择常用的、市面上比较好买的物料或者是有现成的供应商资源;另一方面建议开发部在设计开始阶段就充分考虑到订单的批量生产与交付问题，与采购部沟通相关物料购买的难易程度，并将相关信息传达到计调中心，对难购买的物料提前下单购买。

2)对部分工作态度差、水平低的研发工程师进行淘汰，输入新鲜血液。

3)采取更为灵活的管理方式。

随着市场形式的变化，竞争越来越激烈，客户的要求越来越高，工厂明年遇到的问题不会减少而会增加，这是市场变化的客观反映，是前进过程中不可避免的。面对这些问题，我们工厂必须迎难而上，用发展的眼光解决前进中的问题，在解决问题的过程中不断前进。我们工厂一定做到时时刻刻不畏繁杂、加班加点、兢兢业业,以饱满的热情、高昂的斗志、最好的态度，做好工厂各方面的工作，提高物料及时齐套率，减少相关部门的抱怨，尽最大努力保证订单及时交付，努力提高工厂整体工作绩效，更快更好地满足市场需求，为市场提供更好的服务，为公司做出更大的贡献。我们相信：只要大家继续努力，我们工厂的工作绩效必将更上一层楼，我们公司的发展必将更加辉煌!

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！